



发“27321”到
106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

成功企业懂得借力经营，善用连锁优势，迅速建立商业版图

连锁店 操作手册

LIANSUODIAN CAOZUOSHOUCE

黄宪仁 编著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

连锁店 操作手册

LIANSUODIAN CAOZUO SHOUCE

黄宪仁 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

原著作名：《连锁店操作手册》

作 者：黄宪仁

本书中文繁体字版本由宪业企管顾问有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行重制、转载。

版权贸易合同登记号 图字 01-2011-5699

图书在版编目（CIP）数据

连锁店操作手册/黄宪仁编著. —修订本. —北京：电子工业出版社，2015.11
ISBN 978-7-121-27321-6

I. ①连… II. ①黄… III. ①连锁店—连锁经营—手册 IV. ①F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 230284 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16 字数：296 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

2015 年 11 月第 2 版

印 次：2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

时间飞逝，转眼间，作者在企管公司连锁店授课已数年！由于产业结构转型，商场销售的出现犹如雨后春笋，开店销售乃至发展连锁系统，已成为热门话题。

作者长期担任企业营销顾问，并担任过运动器材连锁店、餐饮连锁店、企管连锁店、服饰连锁店、便利连锁店的总经理与顾问，积累了许多经验。深知“连锁经营有如威力庞大的原子弹”，而（授权他人）特许连锁经营，更是一个“双赢”的策略，其威力具备相乘效果，犹似生物界用细胞复制出众多的母体动物一样惊人！

宪业企管顾问公司在台北、上海、香港、吉隆坡都设有办事处，并拥有许多资深的营销顾问，曾为众多的企业提供一流的营销服务，深受企业界人士的赞赏。

连锁经营是目前企业常见的经营手法，作者曾担任连锁企业的执行总经理、辅导顾问师，后受聘到中国各地为企业界解决连锁经营的困难，或者协助发展其连锁事业，深刻感受到连锁经营的必要性。

在近 10 年间，作者看到许多连锁经营者的兴起与衰落，原因是连锁经营有它的优点，但同时也有报纸舆论所谓的“盲点”。

作者愿意指出的是，成功的经营者强调主动、积极，看到光明面的机会便会采取行动，而不会因害怕消极面的失败而退缩。成功者与失败者的分别，仅在此一线之差而已。作者担任过 10 多年企业营销顾问、连锁经营顾问，愿意以自己的多年经验，为各位企业经营者见证指出：企业要尽快设法善用连锁经营的妙方。

作者致力于辅导企业的空当，常为连锁企业员工培训授课，在与员工互动之余，更了解连锁企业本身脆弱的关键环节所在。常苦思如何能善尽一己之力来协助企业，所以才有本书的出版上市。

有关连锁经营类的书籍很多，但大多着重于介绍连锁体系的理论，缺乏实务做法，无法满足读者的需求，甚至一部分书籍受限于实务经验不足，书本内容的定位常混杂于连锁企业者与加盟者之间，形成矛盾。



本书是专为协助企业界如何推动连锁经营而撰写的工具书，此次成书，由宪业企管顾问公司顾问师江承平、李清布、王再思、江汉明等多人提供经验。本书理论与实务相结合，并由资深顾问师黄宪仁加以最后审稿整合，疏漏之处，敬请读者不吝指正。

本书自1998年的《连锁店行动手册》(ISBN: 978-986-6945-93-9)上市以来，每隔一段时间都有若干修正与加强，此为第5次修正。增加的内容如店长工作、店长如何找出经营困难点并加以解决、亏损店的绩效改进等。

本公司聘用专业顾问师对本书加以阅读校对，并增加了实例，前后5次修正，费力颇多，目的就在于回馈读者对本书的厚爱，希望我们的这些努力能得到读者的认可。

本书的出版，希望能为连锁企业经营者带来有用的参考建议，若能使企业茁壮成长，而且长盛不衰，便是我们最大的欣慰！

目 录



第 1 章 为什么要开设“连锁店”	1
1.1 连锁体系的魅力	1
1.2 连锁体系的优缺点	2
1.3 连锁体系的分类	4
1.4 案例：麦当劳连锁店	6
第 2 章 连锁总部的利润来源	8
2.1 增加连锁总部的利润来源	8
2.2 减少连锁总部的费用支出	13
2.3 案例：规范运作的特许经营	14
第 3 章 开设直营店	16
3.1 如何经营连锁体系	16
3.2 连锁体系的 3S 原则	17
3.3 开设直营店	18
3.4 案例：连锁分店的开店运作	19
第 4 章 建立连锁总部	27
4.1 连锁总部应具备的机能	27
4.2 连锁总部的功能	28
4.3 连锁总部与加盟店的权利、义务	29
4.4 连锁总部的控制力	34
4.5 建立连锁总部的督导人员	35
4.6 案例：麦当劳总部的职能	36

第 5 章 连锁体系的组织运作	38
5.1 连锁体系的组织设置原则	38
5.2 连锁体系的组织编制	39
5.3 连锁店所需人员的人力资源计划	43
5.4 连锁店所需人员的职位规划	45
第 6 章 对外招募连锁加盟店	48
6.1 加盟店的合作方式	48
6.2 招募加盟店的方式	49
6.3 招募加盟店的流程	51
6.4 招募加盟店的资格(条件)	54
6.5 案例:特许加盟者的申请	57
6.6 案例:选择合适的加盟商	60
第 7 章 连锁店加盟合约的重点	63
7.1 连锁总部与加盟店的角色	63
7.2 双方签订加盟合约	64
7.3 结束加盟合约	67
7.4 案例:连锁加盟合约范例	69
第 8 章 连锁店商圈的评估	82
8.1 评估新店的商圈	82
8.2 12 个开店地点评估重点	83
8.3 案例:开心汤姆连锁店选址规程	87
第 9 章 对连锁店加以督导	90
9.1 区督导的任务	91
9.2 区督导的条件	92
9.3 区督导的培训	93
9.4 区督导的辅导项目	95
9.5 区督导的督导频率	101
9.6 区督导的辅导作业模式	103
9.7 督导人员巡视店铺的评核标准	105
9.8 案例:总部的后援	107

第 10 章 连锁企业的培训工作	109
10.1 建立完善的连锁店培训系统	109
10.2 做好连锁店培训工作	110
10.3 培训店长、店员	113
10.4 案例：连锁快餐店的培训方法	121
第 11 章 连锁企业的“手册化”经营管理	124
11.1 运用“手册化”经营管理	124
11.2 撰写连锁店的经营手册	125
11.3 推动“手册化”经营管理	127
11.4 连锁店操作手册内容	130
11.5 案例：麦当劳手册标准化	133
第 12 章 连锁企业的商品策略	137
12.1 连锁企业的商品规划	137
12.2 连锁企业的商品来源	139
12.3 新商品的开发	140
12.4 连锁企业滞销品的下架	142
12.5 受控采购下的供货策略	147
12.6 自由采购的供货管理	150
12.7 案例：对连锁加盟商的管理	150
第 13 章 连锁企业的物流配送	153
13.1 连锁企业的物流种类	153
13.2 连锁企业的物流特性	154
13.3 连锁企业的物流步骤	155
13.4 连锁店的物流管理重点	156
13.5 案例：沃尔玛公司的物流中心	161
第 14 章 连锁企业的信息管理系统	165
14.1 连锁店的信息管理系统	165
14.2 连锁店信息系统的效益	167
14.3 建立信息系统的事前作业	169
14.4 电子订货系统	171



14.5 连锁店导入 POS 系统	174
14.6 案例：日本便利店的物流配送	175
第 15 章 连锁企业的促销活动	178
15.1 连锁店促销的目的	178
15.2 连锁店常见的促销方法	181
第 16 章 连锁企业的广告技巧	186
16.1 连锁店的广告运作步骤	186
16.2 连锁店的广告关键决策	188
16.3 连锁店要善用店头 POP 广告	190
16.4 连锁体系的公关技巧	191
16.5 案例：快餐店的广告技巧	193
第 17 章 连锁企业的财务管理绝招	197
17.1 连锁企业的资金管理	197
17.2 连锁企业的资产管理	199
17.3 连锁企业的成本管理	200
17.4 连锁企业的财务分析	201
17.5 案例：依靠财务管理获取绩效	201
第 18 章 连锁店的绩效评估	205
18.1 连锁总部的绩效评估指标	205
18.2 个别连锁店的绩效评估指标	209
18.3 个别连锁店的绩效评估内容	210
第 19 章 连锁店的绩效改进	214
19.1 店铺亏损的原因与对策	214
19.2 对亏损连锁店的改进	218
19.3 加强单店管理	221
19.4 摆脱单店赢利下降的措施	221
19.5 案例：整顿加盟店	222
19.6 案例：7 家连锁店的诊断辅导	223
19.7 案例：连锁企业的商品陈列诊断	228

第 20 章 如何减少连锁体系纠纷	233
20.1 先有经营成功的商店实体	233
20.2 如何处理好加盟体系	234
20.3 加盟体系的双向沟通	235
20.4 整顿不健全的加盟体系	237
20.5 加盟体系之间的利益纠纷	239
20.6 连锁失败的主要原因	242
20.7 案例：加盟体系的失败分析	242

第 1 章

为什么要开设“连锁店”



1.1 连锁体系的魅力

企业采用连锁体系的经营方式，对于企业总部、加盟者、消费者都有利益魅力。

1. 对企业总部的魅力

从企业总部的立场，连锁体系可以用更少的资金与人力来拓展其营销通路，增加商品销售机会。

2. 对加盟者的魅力

由总部提供整套的管理制度，包括地点选择、人员训练、店面设置、统一广告、商品原料及机器设备的供应、标准化的销售方式、持续不断的经营管理顾问，甚至财务上的支持。加盟者还可以从总部学习经验、进货，由企业总部提供专业指导和整套业务协助，同时避免犯错、降低营业风险。

3. 对消费者的魅力

连锁体系给广大消费者提供质量标准化、价格大众化的商品与服务，提升了购物方便性与生活质量。

表 1-1 是传统商店与连锁商店的区别。

表 1-1 传统商店与连锁商店的区别

	传统商店	连锁商店
1) 组织形式: 联合化与标准化	1) 只是引厂进店或合作开发等 2) 不具整体性	1) 由一个总部和众多的店铺构成一个企业联合体系 2) 是整体性、稳定性、全方位的联合 3) 用同一店名, 具有统一店貌, 提供标准化服务和商品
2) 经营方式: 一体化和专业化	1) 购、销、调、存集中于同一单位(一对一的关系) 2) 商店内部按业务性质分工, 职责不明晰 3) 成本高	1) 采购、配送、批发、零售的一体化(一对多的关系, 即一个总部多个店铺) 2) 公司内部职能分离, 总部负责集中进货和配送, 各连锁店负责分散销售 3) 成本低
3) 管理方式: 规范化和现代化	1) 各店之间都有一套模式, 不统一 2) 计算机化程度低, 店内处于松散和互不联网状况	1) 由连锁总部强化各项管理职能, 有一套规范的做法, 建立专业化管理部门, 具有规范化管理制度和调控体系, 并配备相应的专业人才 2) 实施计算机化管理, 连锁总部、配送中心以及各连锁店都建立相应的计算机系统, 并运用远程通信网络系统将整个公司构成一个整体
4) 特点	单体店, 且都是独立法人实体或个体	各店铺对内负责店务管理, 对外只负责销售和提供优质服务



1.2 连锁体系的优缺点

连锁企业总部在实施连锁计划前, 充分了解连锁体系的优缺点, 对于抓住机遇、扩充自己是大有益处的。

1. 连锁体系的优点

1) 连锁体系由于连锁店多、销售量大, 因此, 在采购进货时, 不仅可

以享有较大的折扣，还可以达成市场产销一体化。

- 2) 能够利用商品或服务的便利性吸引客户上门。
- 3) 由于有连锁营销的经验，能够较容易地选择适当的开店地点。
- 4) 联合刊登广告，降低广告成本。
- 5) 通过专家的管理，可以取得竞争优势。
- 6) 在管理上可获得较好的经济效益。
- 7) 连锁店具有集中存货的便利性，管理较为严密。
- 8) 通过连锁店的户外广告，可以提高企业的形象。
- 9) 运用差异价格的营销策略。
- 10) 在经营风险承担上具有分散性。
- 11) 容易达成实体配送的经济效益。
- 12) 连锁经营点的扩大，能够阻止竞争者的进入。
- 13) 连锁店的分布较广，销售网和服务网可以不断扩大。
- 14) 可有效地进行市场情报信息的反馈。

2. 连锁体系的缺点

1) 由于其标准化的商品政策和总部的统一管理，因而加盟店不易掌握地区性市场的机会或地域性策略。

2) 在客户关系的维护与服务方面，不易保持极密切的联系。

3) 在服务人员的任用和管理上，由于采用轮班制，难免造成员工与客户，或同事之间缺乏应有的联系。

4) 对于策略的决定，在执行上，可能会因为店数多而影响时效。

5) 连锁店因分散各地，容易造成联系沟通上的不便。

6) 连锁店分散在各地，可能会造成总部在实际运营中配送的不便。

7) 负责管理各地的督导人员，如果不能有效地运用管理技术，有时会造成错误或偏差。

8) 由于连锁店组织机构庞大、人员众多，为达到操作标准化的要求，难免会增加固定成本。

9) 如果采取加盟方式的连锁店，可能会出现对商品策略掌握不好、店铺设施不完全符合要求等问题，从而影响连锁企业的整体形象。

总而言之，连锁店的优缺点，并非一成不变的，企业在发展连锁经营，或者有意寻求加盟时，在实际运作中，可以从中掌握经营变量，寻找一种最有利的组合方式。



1.3 连锁体系的分类

连锁体系可分为直营连锁与加盟连锁两类。直营连锁是由企业自行经营,负责盈亏;而加盟连锁是获得连锁总部同意并由企业外部的人士所经营。

更细的分类,是将连锁体系细分为以下5类:直营连锁、自愿加盟连锁、合作加盟连锁、特许加盟连锁、委托加盟连锁。

1. 直营连锁

美国对直营连锁的定义为:凡是经营两家或两家以上的零售商店,经营性质相同,且属于同一资本管理商品政策之下所组成的公司组织。即由总部拥有所有权,经营管理两家以上性质相同的零售商店,并承担一切的盈亏。

直营连锁的目的在于拓展及控制营销通路,并以整体的运作模式,采取一致行动,加深连锁体系在消费者心中的印象。此外,通过统一管理制度的建立执行,也可获得规模利益,提升整体的经营效率。

2. 自愿加盟连锁

由批发商或制造商发起,各零售商自愿加入,依契约明确连锁总部与各加盟店的职权与义务,并共同出资开设形象统一的商店。连锁总部与加盟者各自拥有自主权,以契约作为合作的基础。连锁总部需提供经营上的指导给加盟者,而加盟者必须支付费用给连锁总部,并向连锁总部承诺采购一定比例的商品。双方可以说是在平等的基础上,类似合作互惠的组织。

自愿加盟连锁的目的在于通过专业化的经营管理,降低风险,减少投资,以达到规模经济。

3. 合作加盟连锁

由性质相同的商店共同出资成立公司,降低经营风险,加强对抗直营连锁的竞争力。合作加盟连锁是由零售商共同出资成立一个批发中心,以求在进货或促销上采取联合作业而降低成本。参与加盟的零售商对外采用统一名称,并支付一定额度的费用以促进业务发展。各零售商以股东身份参与决策,连锁总部与加盟者间以契约来订立双方的责任。

合作加盟连锁总部不以赢利为目的,其主要是通过合作以降低成本。

4. 特许加盟连锁

国际连锁加盟协会对特许加盟连锁的定义为：一种存在于连锁总部与加盟者之间的持续关系，由连锁总部赋予对方执照、特权，使其能经营生意，再加上其组织、训练、采购和管理的协助。相应地也要求加盟者支付相当的代价作为报酬。

日本连锁加盟协会则对其定义为：连锁总部与加盟者缔约，将自己的店号、商标及其他象征营业的事务和经营上的指导授予对方，使其在统一的企业形象下出售其商品。而加盟店在获得上述权利的同时，相应地需要付出一定的代价给连锁总部，在连锁总部的指导及援助下，经营事业的一种存续关系。

特许加盟总部的收入来自技术报酬（Franchise Royalty）与加盟契约金（Initial Franchise Fees）。其兴起的原因在于：一方面，以此作为介入市场或渗透市场的方法，并且收取技术上的报酬；另一方面，可使拥有资金而缺乏管理能力的人和拥有技术而无资金者相结合，共同开创事业。

5. 委托加盟连锁

委托加盟连锁的本质与特许加盟相同，连锁总部与加盟者之间存在契约关系，连锁总部提供加盟者商品销售、经营知识及经营指导，而加盟者必须支付技术报酬与加盟金。但两者最大的差别在于，委托加盟店面所有权或租赁权是由连锁总部拥有或提供。

委托加盟兴起的原因在于：一为加盟者提供渗透市场的方法，并解决资金和人力不足的问题；二为员工提供内部创业的渠道。委托加盟连锁的扩张速度比特许加盟连锁快。

表 1-2 是对直营连锁和特许加盟连锁进行的比较。

表 1-2 直营连锁和特许加盟连锁的比较

	直营连锁	特许加盟连锁
所有权	属连锁总部或上级公司	属店铺主
经营权	连锁总部统一控制	在特许契约规定范围内
营业利益	属于公司	同上
决策	连锁总部	同上
资金	连锁总部	店铺主
经营者	连锁总部任命经理	独立店主
扩展	开发新店	新店或旧店加入

续表

	直营连锁	特许加盟连锁
开店速度	较 慢	快
商品来源及 技 术	连锁总部	主要来自连锁总部
价 格	主要由连锁总部规定	依据双方合约规定
倒 闭	公司规定	自由
培 训	全 套	全套
指 导	专人巡回	专人巡回
促 销	统一实施	统一实施
店 面	统 一	统一
成立目的	商业公司扩展市场或供货商发展 分销通路	通过契约发展自己的特定产品、 服务、营销方式、商标、专利权等
优 点	1) 所有权与管理权集中, 利于实现规模效益 2) 大量进货, 可取得低价, 减少运费 3) 可聘用优秀管理人才 4) 批零功能合一, 有利于协调 5) 节省促销费用	1) 兼有直营、特许经营的优点 2) 可以少投资金, 达到快速发展的目的 3) 吸引创业者加入 4) 利用品牌和成功模式, 效率高
缺 点	1) 投资大 2) 风险大 3) 环境适应性和应变能力差 4) 店主创业精神不足	1) 契约制定, 常使连锁总部与加盟者产生争议 2) 迅速扩展, 易形成市场垄断



1.4 案例：麦当劳连锁店

1955年3月2日, 雷·克洛克在芝加哥建立了麦当劳公司的总部, 自任董事长兼总经理。

同年4月, 由雷·克洛克自己创办的第一家麦当劳标准连锁店也在芝加哥西区的德斯普芒斯正式开业。此店既是麦当劳公司的发源店, 也是克

洛克快餐发迹的起点。因为这家连锁店完全不再是麦当劳兄弟以前的那种有名无实的连锁店了。

克洛克自己的连锁店一炮打响，创造了年收入15.8万美元的骄人业绩。同年7月，他又在加利福尼亚州的弗雷斯诺卖出了第一份特许经营权，开办了第二家连锁店。结果，两家连锁店都大获全胜，合计销售总额高达23.5万美元。

克洛克慎重选择加盟者并且以诚相待，重视与加盟者之间的沟通，让表现优异的加盟者得到进一步发展扩大的权利，并且将好的制度、管理方法逐步传播开来；他慎重选择市场，以规范的标准要求每一个加盟店，即产品标准化、服务标准化、促销标准化。

就这样，麦当劳逐步完善特许经营管理系统，并借此雄踞全球快餐业之首，麦当劳统一的形象、标准化的管理为其赢得了广大消费者的信赖，也由此在全球复制出了数以万计的百万富翁。